

Skoleledelse af forandringsprocesser i en brydningstid

Af Gert Dreemark, Jørgen Gjengedal Madsen, Carsten Hornstrup og Thomas Johansen
Januar 2014

Vi giver i denne artikel et bud på, hvordan man som skoleledelse strategisk kan håndtere store forandringsprocesser og sikre, at medarbejdere og andre relevante interessenter inddrages som strategisk kompetente bidragydere, så skolen som organisation professionelt kan løse den opgave, den er sat i verden for.

I en tid, hvor stor kompleksitet og store forandringer af den danske folkeskole er et vilkår, er der brug for nye forandringsstrategier og ledelseshandlinger, der inddrager medarbejdere som strategisk kompetente bidragydere. Strategier og ledelseshandlinger, der kan oversættes og omsættes i hele organisationen og skabe de ønskede resultater.

Den danske folkeskole står over for et paradigmeskifte med den nye folkeskolereform og lærernes nye arbejdstider. Det kalder på nytænkning og en om- og redefinerings af den hidtidige opgaveløsning.

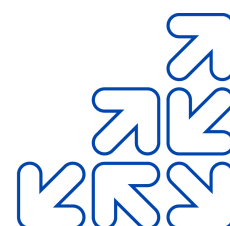
Skal folkeskolen komme succesfuldt igennem dette paradigmeskifte kræver det, at skolens ledelse kan håndtere komplekse kulturelle forandringer og organisatoriske processer, hvor der indgår mange interessenter. Ledelsen skal kunne tilrettelægge strategiprocesser, så medarbejderne inddrages og deres ressourcer og potentialer bliver sat maksimalt i spil i løsningen af den opgave, som skolen er sat i verden for.

Den danske folkeskole er rundet af en kultur, hvor autonomi og selvledelse har været centrale kompetencer for lærerne i udførelsen af deres arbejde. Disse kompetencer har givet god mening i et industrisamfund, som netop er kendetegnet ved lille kompleksitet og en lineær og rationel tilgang til opgaveløsningen. Det forudsatte, at alle elever tilegnede sig de samme grundlæggende færdigheder og kundskaber som indu-

strien og virksomhederne efterspurgte. Denne opgave kunne løses med et skolesystem, der var bygget op efter princippet *en klasse, en lærer, en time*, og her gav det god mening med lærerkompetencer som autonomi og selvledelse. Da skolernes ledelse i næsten alle tilfælde selv har været lærere, så har det i mange tilfælde betydet, at denne kultur har fået lov til at forblive den fremherskende i den danske folkeskole uagtet, at samfundsudviklingen kaldte på andre tilgange til opgaveløsningen af kerneydelsen.

I dag lever vi i et samfund, der er kendetegnet ved globalitet, stor kompleksitet og foranderlighed. Hvor nye opdagelser og ny viden inden for alle områder dukker op hver dag. Hvor den viden vi handlede på baggrund af i går, er forældet og erstattet med ny viden i morgen. Et sådan samfund kalder på læringsmiljøer, der er indrettet, så eleverne kan udnytte deres individuelle evner og anlæg i et samspil med andre og give dem kompetencer til at være innovative og håndtere stor kompleksitet og foranderlighed. Her slår en kultur præget af autonomi og selvledelse ikke til. Den kommer tværtimod til at spænde ben for løsningen af kerneopgaven i vores skoler. I stedet kalder det på en kultur, hvor kompetencer som medledelse, refleksion, anerkendelse af forskellighed og viljen til at koordinere mening og handling i opgaveløsningen er helt central.

Steen Hildebrandt og Per Fibæk Laurson skriver i deres bog "Når klokken ringer ud" fra 2009 om folkeskolen:



”Vi er i langt højere grad styret af fortiden end af kreative og fordomsfrie vurderinger af og forsøg på at lære af fremtiden. Nutiden og fremtiden handler om globalisering og digitalisering, handler om at fokusere både på det individuelle og personlige og på stadig mere komplicerede sociale netværk og på immaterielle værdier og oplevelser frem for alene på simple fysiske produkter” (s.20).

De skriver videre: ”Og det, der er behov for, er, at skolen befinder sig i et levende møde imellem en forståelse og respekt for fortiden og et konstruktivt, nysgerrigt og skabende møde med fremtiden, således at skolen bliver en samfundsudviklende og fremadrettet institution” (s.8).

Om et videnssamfund, som Danmark netop er, mener de: ”...er et sådant samfund, hvor den værditilvækst, der finder sted [...] i stadig stigende grad beror på, at forskellige mennesker med forskellig baggrund arbejder kreativt og produktivt sammen (s. 21).

Og i forhold til skolen vil det sige: ”...at skolen er et sted, hvor tværfagligt sammensatte team arbejder sammen om de aktiviteter, lære- og udviklingsprocesser, der finder sted i skolen” (s. 21).

Enhver organisationskultur er underlagt kravet om forandring og tilpasning i forhold til de samfundsmæssige vilkår, hvis den skal overleve og have sin berettigelse. Det gælder også kulturen i den danske folkeskole.

Skal man som leder have succes med at forandre organisationskulturen, så organisationen professionelt kan løse de opgaver den er sat i verden for, er det helt centralt, at man kan arbejde på at skabe en fælles ny mening i forhold til opgaveløsningen. Det kræver, at konteksten for opgaveløsningen er tydeligt beskrevet. Hvad er til diskussion? Og hvad er ikke til diskussion? Der skal være en tydelig vision for, hvor organi-

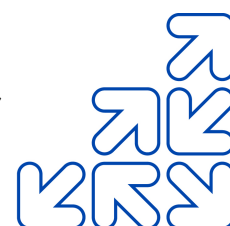
sationen/skolen er på vej hen og en klar strategi for, hvilken vej den vælger at gå. Det stiller store krav til skolernes ledere i forhold til at vise vejen, være transparent i deres ledelse og gøre medarbejderne til strategisk kompetente bidragydere.

Skal denne opgave lykkes, kræver det for det første, at man som ledelse kan afdække sin skoles forandringskapacitet. Dernæst skal man kunne anlægge en forandringsstrategi, der igennem insisterende involvering skaber mulighed for at inddrage medarbejderne som strategisk kompetente bidragydere i den fortsatte forandringsproces som skolen befinder sig i.

I det følgende vil vi med afsæt i forskning i forandringsprocesser kort beskrive de elementer, der kan beskrive forandringskapaciteten i en organisation – for eksempel en skole. Elementer som vi mener, man som ledelse skal indtænke i forandringsstrategien for sin skole, så den professionelt og fleksibelt kan løse sin opgave.

Forskning viser, at vi får langt større effekt i forandringsprocesser, når vision og strategier er tydeliggjort og oversat igennem veltilrettelagte dialogiske processer på alle niveauer i organisationen. Det sikrer, at mål og handleplaner hænger sammen, og medarbejdere og øvrige interessenter kan se meningen med forandringerne. Det forudsætter dog, at de er blevet involveret i at finde løsninger på de udfordringer organisationen står overfor, for at kunne løse sin kerneydelse.

Med afsæt i en systemisk tænkning beskriver vi nedenfor, hvordan man kan vurdere organisationens strategiske forandringskapacitet. Hvilke centrale elementer, der påvirker forandringskapaciteten. Elementer, der derfor skal fokuseres på for at gøre både medarbejdere, ledelse og øvrige interessenter til strategisk kompetente bidragydere.



Strategisk forandringskapacitet – tre grundelementer

Udvikling af strategisk forandringskapacitet er et centralt omdrejningspunkt i forbindelse med enhver organisationsudvikling. Strategisk forandringskapacitet består af tre grundelementer:

1. Organisatorisk sammenhængskraft
2. Strategisk kompetence
3. Ansvarlighed og ejerskab

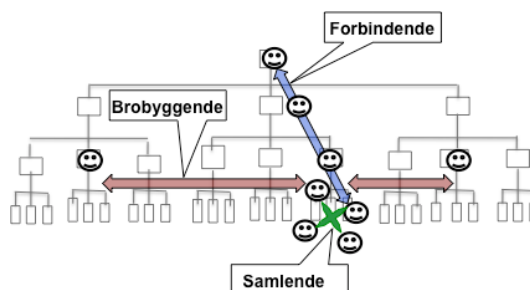
Organisatorisk sammenhængskraft skal forstås som evnen til at:

- Tydeliggøre hvordan den enkelte skal bidrage til udviklingen i organisationen
- Skabe fælles mål for udviklingen i organisationen
- Udnytte og skabe respekt om den enkeltes bidrag til udviklingen i organisationen.

Organisatorisk sammenhængskraft handler om at styrke relationerne og udvikle kvaliteten af kommunikationen, så beslutninger og værdifuld viden og erfaringer kan deles og spredes i organisationen. Gode relationer og god kommunikation udgør forskellen på, om der er fælles mål, gensidig forståelse og respekt eller ej.

I skolen gælder det både den *samlende* kommunikation i relationerne internt i de enkelte team, det gælder den *brobyggende* kommunikation mellem team og afdelinger ligesom det gælder den *forbindende* kommunikation mellem skolens forskellige niveauer. Der hvor forbindelserne er svage, er chancerne for manglende koordination størst.

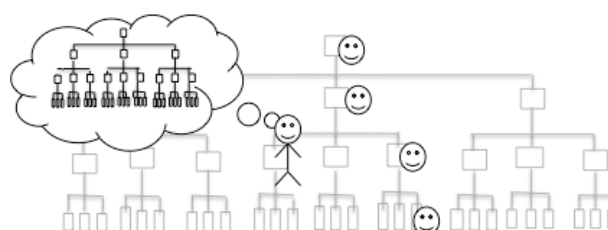
Figur 1. Organisatorisk sammenhængskraft – tre typer kommunikation



Ud over organisatorisk sammenhængskraft forudsætter den strategiske forandringskapacitet også en *strategisk kompetence*, som har fokus på at udvikle strategiske kompetente bidragydere. Strategisk kompetence handler om at:

- Skabe en helhedsforståelse ved at synliggøre og aktivere skolens vision og strategier på alle niveauer
- Arbejde aktivt med tværfaglig samarbejde og udvikling
- Arbejde aktivt med udvikling af kommunikation og samarbejde på tværs af skolens søjler og enheder

Figur 2. Strategisk kompetence – at se helheden

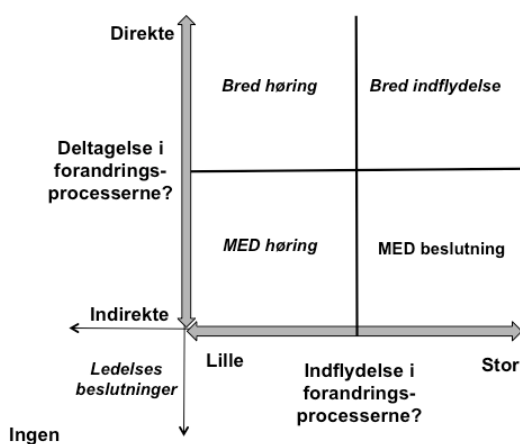


Hvis man som leder vil øge den strategiske kompetence i organisationen må man gøre visionen og strategien tydelig og levende. Hvad betyder den i praksis? Hvordan hænger den sammen med de tiltag og prioriteringer, der foretages? Skab transparens og gennemsikuelighed og gør mellemregningerne tydelige, så medarbejderne på den måde bliver trænet i at tænke strategisk og at skabe koblinger mellem vision, strategi og deres daglige praksis.

Endelig kræver udviklingen af strategisk forandringskapacitet *ansvarlighed og ejerskab*, som er det tredje grundelement. Det handler om at:

- Skabe optimale muligheder for at den enkelte kan bidrage med erfaringer og ideer til udviklingen
- Sikre at den enkelte bliver involveret i at udvikle og implementere løsninger på de vigtigste udfordringer i forhold til egne opgaver og ansvarsområder
- Udvikle effektive informations- og kommunikationsveje på tværs af ledelseshierarkiet – begge veje.

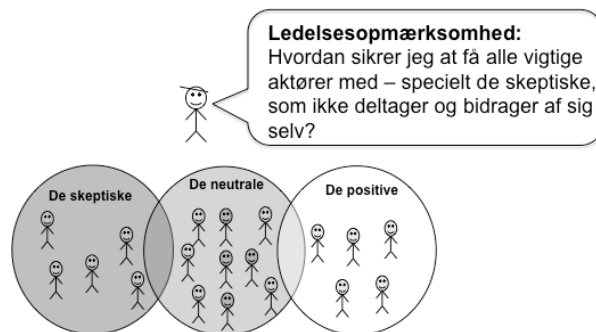
Figur 3. Deltagelse og indflydelse



Et centralt element under *ansvarlighed og ejerskab* er *insisterende involvering*. Det handler om at skabe rammerne for, hvordan skolens forandringsprocesser

tilrettelægges. Med fokus på at skabe både rammer og retning for hele ledelsens og medarbejdernes aktive deltagelse i de relevante dele af forandringsprocesserne og give mulighed for indflydelse på de ændringer, der vedrører den enkeltes opgaveløsning. Insisterende involvering handler i høj grad også om, hvordan man som leder arbejder med både de forandringspositive og forandrings-skeptiske stemmer i organisationen.

Figur 4. Insisterende involvering

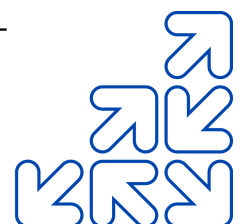


Øg den strategiske kompetence og sammenhængskraft – fire konkrete ideer

Ud fra resultater af forskning i "Strategisk forandringskapacitet", er her en række centrale pointer, der kan være med til at øge den strategiske kompetence i hele organisationen.

1. Skab engagement og ejerskab – planer og papir er ikke nok

Forskningen viser, at hvis vi vil drive ledelse med effekt, så kommer vi længst med involvering. Strategisk kompetence er i høj grad et spørgsmål om, at ledelsen går foran gennem kommunikation og adfærd. Gennem et aktivt samspil med de involverede skabes der engagement og ejerskab, der gør det muligt for medarbejderne at blive reelle medspillere på de strategiske mål. Ejer-



skabet opstår, når nøgleaktørerne oplever sig som bidragsydere, og de kender de vigtigste mellemregninger for de mål, som skolen går efter.

En forudsætning for at kunne skabe engagement og ejerskab til skolens mål og strategier er at sikre en fortløbende koordination af forståelse og handling med afsæt i en systemisk tænkning. Det fordrer igen en kontinuerlig dialog og refleksion om den gældende mission, vision og strategi. Hvad er vi sat i verden for? Hvor er vi på vej hen? Og hvilke handlinger kalder det på? Jo mere klart det står, jo mere alle oplever deres viden og indsigt anvendt i forhold til missionen og den vision og de mål, der er udstukket – jo mere ejerskab vil de opleve. Og jo mere strategisk kompetent, vil de kunne handle. Det begynder hos ledelsen. Det er ledelsen, de andre kigger efter. Både, hvad de gør – og ikke mindst, hvad de ikke gør.

2. Gå selv forrest – og brug forandringsagenter med omhu

Ledelse af forandringer kan ikke klares i form af interne eller eksterne forandringsagenter alene. Forskningen har dog vist, at eksterne konsulenter kan spille en vigtig rolle som sparringspartnere og medansvarlige for, at processen lykkes. Kompetente processer fordrer sparring fra kompetente faglige personer. Men skal man have succes med forandringsprocesser, kræver det først og fremmest vilje, mod og evne til at sætte sig selv i spil som leder og træffe de beslutninger, der skal til og være synlige undervejs i processen.

De fleste af os tror mest på det, vi hører fra den direkte kilde. Dem der har besluttet forandringerne. Ikke mindst når vi skal vurdere, om noget er vigtigt eller ej. Er forandringen vigtig,

så er det vigtigt, at ledelsen selv går foran og viser det. Ellers har medarbejderne de bedste argumenter for ikke at ændre praksis, eller gå efter de udstukne mål.

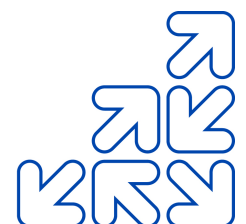
3. Vis tillid og skab gensidig respekt

Strategisk kompetence, forstået som evnen til at arbejde helhedsorienteret med omdrejningspunkt i den primære organisatoriske opgave, forudsætter en grundlæggende tillid til den ledelse, der bliver bedrevet. Forudsætningen for at få føleskab er tillid. Det kræver tillid til lederen som menneske, til de ledelsesmæssige beslutninger og handlinger.

Tilliden opstår ved, at lederen er transparent og taler lige ud af posen. Tillid fordrer tydelighed om forventninger og ansvar. Hvem gør hvad? Hvad forventer lederen? Hvad forventer medarbejderen? Og så skal leder og medarbejder lytte. Lytte oprigtigt efter den andens intentioner og de bagvedliggende budskaber. Lyt efter kritik, spørgsmål og ideer. Særligt dem som de ikke selv har fundet på. Der er altid en risiko for, at man kan blive klogere, hvis man tør – og viser tillid. Hvis tilliden ikke er der, koster det let både ringere motivation og manglende effekt af forandringsprocesserne.

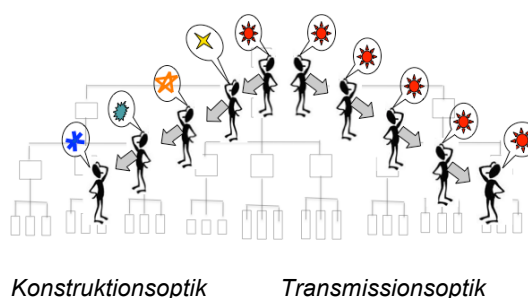
4. Modstand mod forandringer – er det noget ledelsen selv skaber?

Når vi taler om modstand mod forandringer, så er det ofte mere et udtryk for, at dem der skal udføre forandringen i praksis ikke kan se meningen eller perspektivet med at gennemføre forandringen. Det er en central systemisk pointe, at vi ikke kan transmittere viden, beslutninger og intentioner fra én person – eller én bevidsthed til en anden. Alligevel er der rigtig mange udviklings- og



forandringsprocesser, der tilrettelægges og gennemføres ud fra en helt traditionel top-down tilgang, hvor man tager afsæt i en transmissionsoptik. Som om vi bare kan træffe en overordnet ledelsesbeslutning og så eksekvere og rulle den ud i hele organisationen uden videre.

Figur 5. Implementering – transmission eller konstruktion?



Mangel på mening er noget helt andet end modstand, og ledelsesopgaven bliver en anden. Det bliver i stedet fokus på at formidle og vise forandringens nødvendighed, at skabe tydelighed om, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er til forhandling. Hvad der er de bagvedlig-

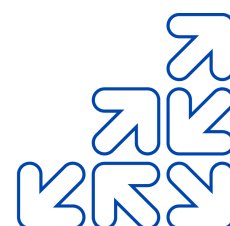
gende intentioner, de ønskede effekter, samt hvilke til- og fravalg, der er foretaget undervejs.

Hvis medarbejderne skal have en chance for at udvikle forståelse og ejerskab til målene, sker det derfor både mest enkelt og effektivt ved dialog og involvering. En insisterende involvering.

Når vi siger insisterende involvering og ikke blot involvering er det ud fra den erfaring, at den ledelsesmæssige opgave i høj grad også er at få eventuelle skeptikere med. Dem der ikke melder sig under fanerne af sig selv. Ledelsen må agere aktivt og insisterende for at få disse skeptikere til at bidrage med deres stemmer i processen. De er vigtige bidragsydere, hvis målet skal nås. Hvis ikke ledelsen sikrer deres aktive medvirken bliver det let en undskyldning for andre om heller ikke at melde sig ind og tage ansvar.

Hvis ikke der sikres forståelse gennem dialog og ejerskab gennem involvering, så er det lederen, der selv skaber det, vi senere kan kalde modstand mod forandringer.

Artiklens teoretiske og praktiske pointer er yderligere uddybet i bogen: *Strategisk relationel ledelse - systemisk ledelse af forandringer*. Bogen bygger på en række aktionsforsknings- og udviklingsprojekter, der har fokus på at udvikle viden om, hvordan vi med vores ledelse kan skabe mere kompetente organisationer med strategisk kompetente bidragsydere.



Centrale inspirationskilder

- Gittel, Jody (2012): *Effektivitet i sundhedsvæsenet*. Forlaget Munksgaard.
- Honneth, Axel (2003): *Behovet for anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag.
- Hornstrup, Carsten & Johansen, Thomas (2013): *Strategisk ledelse i et systemisk perspektiv - systemisk ledelse af forandringer*. Dansk Psykologisk Forlag
- Mintzberg, Henry (1987): *Five P's for Strategy*. California Management Review
- Stacey, Ralph (2009): *Complexity and Organizational Reality*. Taylor and Francis Ltd
- Steensen, Elmer Fly (2008): *Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Top-down styring skader effektiviteten*. Ledelse & Erhvervsøkonomi, 1/2008
- Weick, Karl E. (2005): *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications
- Hildebrandt, Steen & Laursen, Per Fibæk (2009): *Når klokken ringer ud – Opgør med industrisamfundets skole*. Gyldendal

Forfatterne

- Gert Dremark – chefkonsulent, MacMann Berg
- Carsten Hornstrup – partner og chefkonsulent, MacMann Berg, Ph.d.-studerende ved University of Tilburg
- Thomas Johansen – partner og chefkonsulent, MacMann Berg
- Jørgen Gjengedal Madsen – partner og chefkonsulent, MacMann Berg

